



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERIA

CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

“IMPLEMENTACION DE UNA MEJORA EN EL PROCESO DE DESEMBOLSO DE CREDITO PARA INCREMENTAR EL INDICE DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN CAJA AREQUIPA, EN EL AÑO 2016.”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Industrial

Autor:

Enma Lizbeth Hidalgo Poicón.

Asesor:

Ing. Aldo Guillermo Rivadeneyra Cuya

Lima – Perú

2016

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Antecedentes	12
1.2. Justificación.....	29
1.2.1. <i>Objetivo</i>	30
1.2.1.1 <i>Objetivos específicos</i>	30
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	31
2.1. Investigaciones relacionadas con el tema	31
2.2. Bases Teóricas	35
2.3. Definición de términos básicos	46
CAPÍTULO 3. DESARROLLO.....	47
3.1. Organización	47
3.2. Situación actual del proceso de desembolso de crédito.....	54
3.3. Implementación de la mejora del proceso de desembolso de crédito.....	85
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	100
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN	104
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	105
REFERENCIAS.....	106
ANEXOS	107
Anexo n.º 1 Factor de valoración para las actividades del proceso inicial	107
Anexo n.º 2 Cuadro de suplementos para el cálculo del tiempo estándar	108
Anexo n.º 3 Factor de valoración para las actividades del proceso inicial	108

Anexo n.º 4 Indicadores de gestión de Caja Arequipa	110
Anexo n.º 5 Número de clientes de Caja Arequipa.....	111
Anexo n.º 6 Participación porcentual según segmentación de crédito	112
Anexo n.º 7 Protocolo del uso de uniforme en Caja Arequipa.....	113
Anexo n.º 8 Estandarización del uso de uniforme de Caja Arequipa	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1-1 Posibles casusas de una baja calificación en servicio al cliente en el proceso de desembolso de crédito	27
Tabla n.º 2-1 Cuadro comparativo de colocaciones leasing – Mejora de proceso de desembolso	31
Tabla n.º 3-1 7M Materia prima: Proceso inicial - Consecuencias.....	55
Tabla n.º 3-2 7M Mano de obra: Proceso inicial - Consecuencias	58
Tabla n.º 3-3 7M Método de trabajo: Proceso inicial - Consecuencias.....	59
Tabla n.º 3-4 7M Máquinas: Proceso inicial - Consecuencias	72
Tabla n.º 3-5 7M Medio ambiente: Proceso inicial - Consecuencias	73
Tabla n.º 3-6 Etapas para el análisis de tiempo en el proceso de desembolso en Caja Arequipa	74
Tabla n.º 3-7 Método General Electric	75
Tabla n.º 3-8 Toma de tiempos – Cálculo de tiempo medio	77
Tabla n.º 3-9 Diagrama de Actividades del proceso de desembolso de crédito en Caja Arequipa	78
Tabla n.º 3-10 Cálculo del Tiempo Normal	80
Tabla n.º 3-11 Suplementos y tiempo estándar	80
Tabla n.º 3-12 Ítems de evaluación de calidad de servicio al cliente - Encuesta	81
Tabla n.º 3-13 Nota de calidad de servicio al cliente en el año 2015.....	81
Tabla n.º 3-14 7M Medición: Proceso inicial - Consecuencias	82
Tabla n.º 3-15 7M Managing: Proceso inicial - Consecuencias	84
Tabla n.º 3-16 7M Materia prima: Acciones - Proceso mejorado.....	85
Tabla n.º 3-17 7M Mano de Obra: Acciones - Proceso mejorado.....	86
Tabla n.º 3-18 7M Método de trabajo: Acciones - Proceso mejorado	87
Tabla n.º 3-19 7M Máquina: Acciones - Proceso mejorado	92
Tabla n.º 3-20 7M Medio ambiente: Acciones - Proceso mejorado	92
Tabla n.º 3-21 7M Medición: Acciones - Proceso mejorado	92
Tabla n.º 3-22 Toma de tiempos mejorado – Cálculo de tiempo medio	93
Tabla n.º 3-23 Diagrama de Actividades mejorado del proceso de desembolso de crédito en Caja Arequipa	94
Tabla n.º 3-24 Cálculo del Tiempo Normal mejorado	95
Tabla n.º 3-25 Suplementos y tiempo estándar mejorado	95
Tabla n.º 3-26 Nota de calidad Mejorado de servicio al cliente en el año 2016 (Enero – Setiembre).....	96
Tabla n.º 3-27 Ítems de evaluación de calidad de servicio al cliente - Encuesta	97
Tabla n.º 3-28 7M Managing: Acciones - Proceso mejorado	99
Tabla n.º 4-1 Cuadro comparativo del proceso inicial y proceso mejorado 7M Materia prima - Resultados.....	100
Tabla n.º 4-2 Cuadro comparativo del proceso inicial y proceso mejorado 7M Mano de obra - Resultados.....	101
Tabla n.º 4-3 Cuadro comparativo del proceso inicial y proceso mejorado 7M Método de trabajo y máquina - Resultados	102
Tabla n.º 4-4 Cuadro comparativo del proceso inicial y proceso mejorado 7M Medio ambiente, medición y managing - Resultados	103
Tabla n.º 0-1 Factor de valoración para las actividades del proceso inicial.....	107
Tabla n.º 0-2 Factor de valoración para las actividades del proceso mejorado.....	109
Tabla n.º 0-3 Indicadores de gestión de Caja Arequipa.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1-1. Cadena de valor Caja Arequipa	13
Figura n.º 1-2 Jerarquía de Procesos de Caja Arequipa	14
Figura n.º 1-3 Mapa General de Procesos de Caja Arequipa	15
Figura n.º 1-4 Mapa de Entradas y salidas de Caja Arequipa	16
Figura n.º 1-5 Procedimiento de desembolso de crédito	18
Figura n.º 1-6 Procedimiento de desembolso de crédito - Actividades.....	18
Figura n.º 1-7 Procedimiento de desembolso de crédito – Actividades - Tarea	19
Figura n.º 1-8. Organigrama de Caja arequipa – Directorio y Gerencias	20
Figura n.º 1-9 Organigrama de Caja arequipa – Gerencia Central de Administracion y operaciones	21
Figura n.º 1-10 Organigrama funcional de un canal de atención “Agencia Comas”	22
Figura n.º 1-11 Ubicación geográfica de Agencia Comas	22
Figura n.º 1-12 Diagrama de operaciones del proceso de desembolso de crédito de Caja Arequipa	23
Figura n.º 1-13 Diagrama de flujo del proceso de desembolso de crédito (Atención en ventanilla)	24
Figura n.º 1-14 Diagrama de Pareto – Posibles causas de una baja calificación en servicio al cliente en el proceso de desembolso de crédito	26
Figura n.º 1-15 Espina de pescado – Inesperada nota de calidad de servicio al cliente en el proceso de desembolso	28
Figura n.º 2-1 Diagrama del ciclo de la mejora continua.....	36
Figura n.º 2-2 Modelo Americano; La conceptualización de la calidad de servicio	42
Figura n.º 2-3 Modelo del Análisis de las Deficiencias o el Modelo de los Gaps, Parasuraman, Zeithaml y Berry	44
Figura n.º 3-1 Estructura accionaria de Caja Arequipa	47
Figura n.º 3-2 Canales de atención a nivel nacional de caja Arequipa	48
Figura n.º 3-3 Diversidad de productos crediticios de Caja Arequipa	49
Figura n.º 3-4 Diversidad de productos crediticios de caja Arequipa – Crédito personas	49
Figura n.º 3-5 Diversidad de productos crediticios de caja Arequipa – Crédito personas	50
Figura n.º 3-6 Diversidad de productos pasivos de caja Arequipa	51
Figura n.º 3-7 Diversidad de seguros de caja Arequipa.....	51
Figura n.º 3-8 Diagrama funcional del Área de Operaciones y canales de Caja Arequipa.....	52
Figura n.º 3-9 Diagrama funcional de Agencia Comas de Caja Arequipa	53
Figura n.º 3-10 Trabajadores de Caja Arequipa Ag. Comas.....	56
Figura n.º 3-11 Diagrama inicial de proceso de desembolso de crédito	60
Figura n.º 3-12 Bantotal: Desembolso – Verificación de aprobación de crédito	61
Figura n.º 3-13 Bantotal: Desembolso – Simulación de plan de pagos	62
Figura n.º 3-14 Bantotal: Desembolso – Tomar y ejecutar operación	63
Figura n.º 3-15 Bantotal: Desembolso - Selección operación	63
Figura n.º 3-16 Bantotal: Desembolso - Contabilizar operación	64
Figura n.º 3-17 Bantotal: Desembolso - Confirmar operación	64
Figura n.º 3-18 Bantotal: Desembolso - Confirmar operación	65
Figura n.º 3-19 Bantotal: Desembolso - Confirmar operación	65
Figura n.º 3-20 Bantotal: Desembolso – Impresión de documentos contractuales	66
Figura n.º 3-21 Bantotal: Desembolso – Impresión de comprobante de desembolso.....	66
Figura n.º 3-22 Contrato de préstamo – Llenado manual	67
Figura n.º 3-23 Documentos: Comprobante de desembolso	68
Figura n.º 3-24 Documentos: Plan de pagos	68
Figura n.º 3-25 Documentos: Hoja de resumen	69
Figura n.º 3-26 Documentos: Contrato de préstamo	69
Figura n.º 3-27 Documentos: Adenda al contrato	70
Figura n.º 3-28 Documentos: Plan de pagos	70
Figura n.º 3-29 Máquinas involucradas en el proceso de desembolso.....	72

Figura n.º 3-30 Ambiente de trabajo del Representante de Servicio en el proceso de desembolso de crédito	73
Figura n.º 3-31 Fórmulas de tiempo	75
Figura n.º 3-32 Factores de valoración del operario	79
Figura n.º 3-33 Gráfico nota de calidad de servicio al cliente en el año 2015	82
Figura n.º 3-34 Diagrama funcional del Departamento de Operaciones y canales de Caja Arequipa	83
Figura n.º 3-35 Códigos de documentos a imprimir	88
Figura n.º 3-36 Unificación de códigos de documentos a imprimir	88
Figura n.º 3-37 Documentos: Contrato de préstamo manual	89
Figura n.º 3-38 Documento mejorado: Contrato de préstamo digital	89
Figura n.º 3-39 Documentos mejorados: Comprobante, hoja de resumen, Pagaré y Contrato	90
Figura n.º 3-40 Diagrama de flujo mejorado del proceso de desembolso de crédito.	91
Figura n.º 3-41 Nota de calidad en servicio al cliente Enero – Setiembre 2016	96
Figura n.º 3-42 Decálogo de atención al cliente de Caja Arequipa	97
Figura n.º 3-43 Decálogo de atención al cliente – Pautas a seguir para una calidad de servicio al cliente	98
Figura n.º 0-1 Cuadro de suplementos para el cálculo del tiempo estándar	108
Figura n.º 0-2 Número de clientes de Caja Arequipa	111
Figura n.º 0-3 Participación porcentual según segmentación de crédito	112
Figura n.º 0-4 Protocolo del uso de uniforme en Caja Arequipa	113
Figura n.º 0-5 Estandarización del uso de uniforme de Caja Arequipa	114

RESUMEN

La presente tesis tiene por objetivo, implementar una propuesta de mejora en el proceso de desembolso de crédito para incrementar el índice de calidad de servicio al cliente en Caja Arequipa en el año 2016. Así como elaborar la situación actual del proceso de desembolso de crédito y aplicar su mejora para posteriormente analizar los resultados obtenidos.

Para lograr el objetivo se utilizó la metodología de las 7M el cual se desarrolla desde el capítulo 3 hasta el capítulo 5, en donde se evalúan, la materia prima, mano de obra, método, maquinas, medio ambiente, medición y el managing, que con un adecuado manejo significa la clave del éxito del proceso de desembolsos de créditos.

Los resultados obtenidos en cuanto a la mejora en el proceso de desembolso de crédito, muestran cifras positivas en cuanto a calidad en servicio al cliente, reducción en tiempo promedio, normal y estándar en el proceso de desembolso, así como la estandarización y optimización de materiales que forman parte del proceso y lo más importante se obtiene la satisfacción y motivación de los colaboradores internos, entendiéndose que su aporte es sustancial para la mejora en el proceso.

Como conclusión final, se obtuvo una mejora en el proceso de desembolso de crédito, el cual se ve reflejado con una nota de calidad de servicio al cliente de 16.05, sobrepasando ligeramente el estándar deseado, lo que significa claramente la satisfacción del cliente, quien representa el activo más importante de la empresa.

Asimismo se recomienda que, la implementación de mejora en el proceso de desembolsos de créditos en el área de operaciones y canales con estudio en una sucursal "Agencia Comas", se tome como modelo para muchos Instituciones financieras, como Cajas Municipales a replantear sus esquemas actuales orientándolos a nuevos métodos, como el planteado en la presente tesis, minimizando el tiempo en atención, evitando los retrabajados, regularizaciones de documentos e innecesarios llenado de documentos manuales, que se ven reflejados de manera importante en la calidad de atención al cliente.

Palabras clave: *Mejora - Proceso - Desembolso de crédito - Calidad - Servicio al cliente.*

ABSTRACT

This thesis aims, implement a proposal for improvement in the credit disbursement process to increase the rate of customer service quality in Caja Arequipa in 2016. As well as developing the current situation of credit disbursement process and Apply your improvement to later analyze the results obtained.

To achieve the objective methodology of 7M which develops from chapter 3 to chapter 5, where they are evaluated, the raw material, labor, method, machine, environment, measuring and managing, we were used to with proper management the key to success means the process of loan disbursements.

The results in terms of improvement in the disbursement process credit show positive figures in terms of quality in customer service, reduced average, normal and standard time in the disbursement process, and the standardization and optimization of materials as part of the process and most importantly the satisfaction and motivation of internal collaborators it is obtained, it being understood that their contribution is substantial for improvement in the process.

As a final conclusion, an improvement was obtained in the process of disbursement of credit, which is reflected on a note of quality customer service 16.05, slightly exceeding the desired standard, which clearly means customer satisfaction, who represents The most important asset of the company.

It is also recommended that the implementation of improvements in the process of loan disbursements in the area of operations and channels with study branch "Comas Agency", is taken as a model for many financial institutions such as banks Municipal to rethink their current schemes Orienting them to new methods, such as the one proposed in the present thesis, minimizing the time in attention, avoiding reworked, regularization of documents and unnecessary filling of manual documents, which are reflected in an important way in the quality of customer service.

Keywords: *Improvement - Process - Disbursement of credit - Quality - Customer service.*

Nota de acceso:

No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.

REFERENCIAS

- Arequipa, C. M. (2015). *Manual de Atención al Usuario*. Arequipa.
- Arequipa, C. M. (2015). *Memoria Anual 2015*. Arequipa.
- Arequipa, C. M. (2015). *Protocolo uso de uniformes*. Arequipa.
- Cifuentes L. (2007). *Optimización y automatización del proceso de credito para el segmento personas de una institución financiera*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Giraldo C. (2012). *Propuesta de mejora para al proceso de servicio al cliente para el area de quimicos de la empresa Quimico Farmaceutica Merck S.A.* . Bogota: Pontificia Universidad Javeriana.
- Kerrigan E. (2009). *Mejora del Proceso de desembolso de Leasing*. Lima: Ricardo Palma.
- Summers, D. C. (2006). *Administracion de la Calidad*. Bogota: Pearson Education.